

**HUBUNGAN DI ANTARA STAIL KEPIMPINAN PENGETUA  
DENGAN TAHAP MOTIVASI GURU-GURU  
SEKOLAH-SEKOLAH MENENGAH  
DI JAJAHAN TUMPAT,  
KELANTAN DARUL NAIM.**

Tesis **ini** diserahkan kepada Sekolah Siswazah **untuk**  
memenuhi sebahagian daripada keperluan  
**Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan)**  
Universiti Utara Malaysia.

Oleh

**Haji Yaacob bin Ismail**

## KEBENARAN MENGGUNA.

Dalam menyerahkan tesis **ini** sebagai memenuhi keperluan Pengajian Lepas **Ijazah** Universiti Utara Malaysia (**UUM**), **saya** bersetuju supaya pihak perpustakaan UUM mengedarkan tesis **ini** **bagi** tujuan rujukan. **Saya juga** bersetuju **memberi** kebenaran untuk membuat **salinan** keseluruhan atau sebahagian daripadanya **bagi** tujuan akademik mestilah kebenaran daripada penyelia **saya**, atau semasa ketiadaan beliau kebenaran **tersebut boleh** diperolehi daripada Dekan Sekolah Siswazah.

Sebarang penyalinan, penerbitan atau penggunaan ke **atas** keseluruhan atau sebahagian daripada tesis **ini** untuk pemerolehan kewangan tidak dibenarkan **tanpa** kebenaran **bertulis** daripada **saya**. Di **samping** itu, **pengiktirafan** kepada **saya** dan UUM seharusnya diberikan **dalam** sebarang **kegunaan** bahan-bahan yang terdapat dalam tesis **ini**.

Permohonan untuk kebenaran membuat salinan atau lain-lain kegunaan atau sebahagiannya boleh dibuat dengan menulis kepada:

Dekan,  
Sekolah Siswazah,  
Universiti Utara Malaysia,  
06010 Sintok, Jitra, Kedah **Darul Aman**.

## PENGHARGAAN

Syukur ke **hadrat** Allah S. W.T. dan segala pujian hanya **kepadaNya** yang telah mengizinkan terlaksananya penyelidikan tesis **ini**. Selawat **dan salam** ke **atas** junjungan **Nabi** Muhammad S.A.W, ahli-ahli keluarganya, sahabat-sahabatnya dan mereka yang mendokong perjuangan **hingga** ke akhir zaman.

**Saya ingin** merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih kepada Puan Kalsom bt. **Kayat**, Timbalan Dekan Sekolah Pengurusan, sebagai **penyelia** pertama dan Dr. Nik **Hasani** b. Mohamed, Timbalan Dekan Sekolah Ekonomi, sebagai penyelia kedua kerana telah **banyak memberi** bimbingan, tunjuk ajar dan pandangan dalam menyempumakan penulisan tesis **ini**.

Penghargaan dan ucapan terima kasih **juga** ditujukan kepada Dekan Sekolah **Siswazah**, Prof. Madya Dr. **Ibrahim** b. Abdul **Hamid**, Pengarah Institut Aminudin Baki (JAB), Dr. **Ibrahim B. Ahmad** Bajunid, Unit Perancangan **dan** Penyelidikan Pendidikan, Bahagian Biasiswa Kementerian Pendidikan Malaysia, Pengarah Pendidikan Negeri Kelantan dan Pengetua-Pengetua serta guru-guru Sekolah Menengah Di Jajahan Tumpat yang telah **memberi** kebenaran dan kerjasama untuk menjalankan penyelidikan **ini**.

Setinggi-tinggi penghargaan **juga** ditujukan kepada isteri, anak-anak dan kaum keluarga yang telah **bersama-sama** mengharungi **suka-duka** di sepanjang **sesi** pengajian **ini** serta mendoakan kebaikan untuk diri **saya**.

Akhirnya kepada sahabat-sahabat seperjuangan Kohort **1 dan 2** yang **tidak jemu-jemu** member-i bantuan, nasihat serta tunjuk ajar dengan **ikhlas, semoga** Allah S.W.T. sentiasa memberkati segala usaha **kita**.

Wassalam.

**HAJI YAACOB BIN ISMAIL**

sarjana **Sains** (Pengurusan)

Universiti Utara Malaysia,

**Kedah Darul** Arnan.

## SEKALUNG BUDI

Tanpamu, Siapalah Aku.

**Kini**.....

Aku berada di **ambang** kejayaan,  
berkat usaha yang **ku lakukan**,  
serta diiringi **doa dan** dorongan,  
dari wajah keriangannya isteriku,  
Che Asiah yang disayangi,  
serta cahaya mataku yang dikasihi,  
Ct Sara, Izzudiin, Izzaddiin, **Umi Habibah**,  
**Izzati, Izzah** dan Ibrahim **Adham**.  
Walaupun bingit telinga,  
mendengar keriuhan kalian,  
itu semua kujadikan suatu inspirasi.

Dan **atas didikan** dan **doa**,  
kedua ibubapaku yang dikasihi,  
aku **kini** berdiri teguh di **sini**.

Tanpamu, siapalah aku.

## ABSTRAK

Penyelidikan **ini** bertujuan menentukan **sama ada** terdapat hubungan di antara stail kepimpinan pengetua sebagaimana persepsi guru-guru dengan tahap motivasi mereka. Penyelidikan **ini juga bertujuan** menentukan **sama ada terdapat** hubungan **tahap** motivasi guru dengan **jantina**, kategori perkhidmatan, **aliran** pengkhususan, taraf perkahwinan, **bangsa**, umur, pengalaman mengajar, **lama** mengajar di sesebuah sekolah dan sekolah tempat mengajar.

Dua **ratus** dua puluh (220) orang guru dipilih dari sembilan buah Sekolah Menengah di Jajahan Tumpat terlibat dalam penyelidikan **ini**.

Tiga **instrumen** telah digunakan **iaitu:** a) Instrumen 'Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)' untuk mengukur stail kepimpinan pengetua iaitu dimensi **pendayautamaan** struktur (initiating structure) dan dimensi **timbang** rasa (consideration). b) Instrumen 'A Questionnaire Measure of Individual Differences In Achieving Tendency (QMAT)' untuk mengukur tahap motivasi guru. c) Instrumen **untuk** mendapatkan maklumat demografi seperti **jantina**, kategori perkhidmatan, **aliran** pengkhususan, tarafperkahwinan, **bangsa**, umur, **pengalaman** mengajar, **lama** mengajar di sesebuah sekolah dan sekolah tempat mengajar.

**Analisis** data statistik telah menggunakan Komputer Program SPSS dengan Kaedah **pekali pertalian** Pearson untuk pengujian hipotesis **pertama**. **Analisis varians** (ANOVA) dan ujian-t telah digunakan untuk menguji hipotesis-hipotesis lain.

Keputusan yang telah diperolehi sebagaimana berikut: 1) Hipotesis **pertama** ditolak kerana terdapat hubungan yang **signifikan** di antara stail kepimpinan pengetua dengan tahap motivasi guru-guru. 2) Hipotesis kedua diterima kerana tidak terdapat perbezaan tahap motivasi di antara guru lelaki dan guru perempuan. 3) **Hipotesis** ketiga diterima **kerana** tidak terdapat perbezaan tahap motivasi di antara guru siswazah dan bukan siswazah. 4) Hipotesis ke **empat** diterima kerana tidak terdapat perbezaan tahap motivasi di antara guru-guru sains **dan** sastera. 5) Hipotesis kelima ditolak kerana terdapat perbezaan tahap motivasi di antara guru-guru yang belum berkahwin dan guru-guru yang telah berkahwin. 6) Hipotesis **keenam** diterima kerana tidak terdapat **perbezaan** tahap motivasi guru-guru berbangsa Melayu dengan guru-guru berbangsa Cina dan Siam. 7) Hipotesis ketujuh ditolak kerana terdapat perbezaan yang nyata tahap motivasi di antara guru-guru yang berlainan umur. 8) **Hipotesis** kelapan diterima kerana tiada terdapat perbezaan tahap motivasi berdasarkan pengalaman mengajar. 9) Hipotesis **kesembilan** ditolak kerana terdapat perbezaan tahap motivasi mengikut **lama** mengajar disesebuah sekolah. 10) Hipotesis kesepuluh diterima **kerana** tiada terdapat perbezaan tahap motivasi guru-guru antara sekolah-sekolah.

**Bagi** semua ujian statistik dalam penyelidikan **ini**, tahap signitikan yang dipakai adalah **pada**  $P < 0.05$ .

## ABSTRACT

The purpose of this research was **to ascertain** the relationship between the teachers' perception of the principal's style of leadership and the teachers' motivation level.

This research also attempted to determine if significant differences in teachers motivation existed based on teachers' sex, service category, race, **age,teaching** experience, years of service in a particular school and location of the school.

A selection of 220 teachers was made from 9 secondary schools in the District of Tumpat.

The three instruments used are:- a) Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) to measure the initiative structure of the principal's style of leadership and consideration. b) A Questionnaire Measure of Individual Differences in Achieving Tendency (QMAT) to measure the teachers' motivation level. c) An instrument to obtain demographic data such as marital status, race, age, teaching experience, years of service and location of school.

The testing of the first hypothesis uses the Pearson's correlation coefficient to analyse statistical data by SPSS Computer method. The other hypothesis made use of the Varian Analysis (**ANOVA**) and T-test.

The result obtained are as follows:- 1)The first hypothesis was rejected because there was a significant relationship between the principal's style of leadership and the teachers' motivation level. 2) The second hypothesis was accepted because there was no difference in the motivation level between lady teachers and man teachers. 3) The third hypothesis was **accepted** because there was no **difference** in the motivation level between graduate teachers and non-graduate teachers. 4) The fourth hypothesis was accepted because there was no difference in the motivation level between Science teachers and Arts teachers. 5) The **fifth** hypothesis was rejected because there was a difference in the motivation level between married teachers and single teachers. 6) The sixth hypothesis was accepted because there was no difference in the motivation level between Malay teachers and non-Malay teachers (Chinese and Siamese). 7) The seventh hypothesis was rejected because there was a difference in the motivation level among teachers of various age. 8) The eighth hypothesis was accepted because there was no difference in the motivation level among teachers based on their teaching **exprience**. 9) The ninth hypothesis was rejected because there was a **difference** in the motivation level among teachers based on years of service. 10) The tenth hypothesis was accepted because there was no difference in the motivation level of teachers among the various schools.

The level of significance used for all the statistical tests in this research is **P< 0.05**.

## JADUAL KANDUNGAN

	<b>Halaman</b>
Perakuan	ii
Kebenaran Mengguna	iii
Penghargaan	iv
Abstrak	v
Abstrak ( <b>Bahasa</b> Inggeris)	vi
<b>Jadual</b> Kandungan	vii
Senarai Jadual	x
Senarai <b>Rajah</b>	xi

### BAB 1: **PERMASALAHAN** PENYELIDIKAN

1.1	Pendahuluan	i
1.2	Masalah Penyelidii	14
1.3	Kerangka Konsep	16
1.4	Tujuan Penyelidikan	18
1.5	Persoalan Penyelidikan	19
1.6	Hipotesis Penyelidikan	20
1.7	Kepentingan Penyelidikan	21
1.8	Definisi Istilah	23
1.9	Andaian Dan Batasan Penyelidikan	25

### BAB 2 ULASAN KARYA

2.1	Pendahuluan	27
2.2	Pendekatan Teori Kepimpinan	28
2.3	Pendekatan Teori Motivasi	47
2.4	Kajian Perhubungan Stail Kepimpinan Dengan Motivasi	57
2.5	Rumusan	64

### **BAB 3       METODOLOGI PENYELIDIKAN**

3.1	Pendahuluan	65
3.2	Rekabentuk Penyelidikan	65
3.3	Populasi Dan Subjek Penyelidikan	66
3.4	Instrumen Penyelidikan	70
3.5	Kajian Rintis	75
3.6	Prosedur Penyelidikan Dan Pengumpulan Data	
3.7	Prosedur <b>Analisis</b> Data	79
3.8	Rumusan	81

### **BAB 4       DAPATAN PENYELIDIKAN DAN ANALISIS DATA**

4.1	Pendahuluan	82
4.2	<b>Analisis</b> Deskriptif	<b>83</b>
4.3	Kekerapan Skor <b>Bagi</b> Stail Kepimpinan Dan Motivasi	91
4.4	Pengujian Hipotesis	
4.4.1	Hipotesis 1	93
4.4.2	Hipotesis 2	96
4.4.3	Hipotesis 3	98
4.4.4	Hipotesis 4	99
4.4.5	Hipotesis 5	100
4.4.6	Hipotesis 6	101
4.4.7	Hipotesis 7	<b>103</b>
4.4.8	Hipotesis 8	105
4.4.9	Hipotesis 9	107
4.4.10	Hipotesis 10	109
4.5	Rumusan	112

### **BAB 5   PENUTUP**

5.1	Pendahuluan	114
5.2	Dapatan Dan Perbincangan	114
5.3	Kesimpulan	129
5.4	Implikasi Dan Cadangan	130
5.5	Cadangan Kajian Lanjutan	135
5.6	Rumusan	136



<b>LAMPIRAN A</b>	<b>Soal</b> Selidik
<b>LAMPIRAN B</b>	Populasi Dan Responden
<b>LAMPIRAN c</b>	Item <b>Timbang</b> Rasa Dan Pendayautamaan Struktur Dalam <b>Instrumen</b> LBDQ
<b>LAMPIRAN D</b>	Item-item <b>Positif</b> Dan <b>Negatif</b> Dalam <b>Instrumen</b> QMAT
<b>LAMPIRAN E</b>	Kekerapan Skor <b>Instrumen</b> LBDQ
<b>LAMPIRAN F</b>	Kekerapan Skor Dimensi Pendayautamaan Struktur
<b>LAMPIRAN G</b>	Kekerapan Skor Dimensi <b>Timbang</b> Rasa
<b>LAMPIRAN H</b>	Kekerapan Skor Motivasi Guru
<b>LAMPIRAN I</b>	Surat Kebenaran Menjalankan Kajian Daripada Kementerian Pendidikan
<b>LAMPIRAN J</b>	Surat Kebenaran Menjalankan Kajian Daripada JPN (Kelantan)
<b>LAMPIRAN K</b>	Surat Sokongan Menjalankan Kajian Daripada UUM
<b>LAMPIRAN L</b>	Surat Kebenaran Menjalankan Kajian Daripada PPD <b>Pasir Mas</b> / Tumpat

## SENARAI JADUAL

### Jadual

3.1	Bilangan Sampel Yang Sesuai <b>Bagi</b> Populasi	69
3.2	<b>Pemberian</b> Skor Item <b>Positif</b> Dan Negatif	73
4.1	<b>Analisis</b> Bilangan Responden Mengikut Jantina	83
4.2	<b>Analisis</b> Bilangan Responden Mengikut Kategori Pkhidmatan	83
4.3	<b>Analisis</b> Bilangan Responden Mengikut Jantina Dan Kategori Pkhidmatan	84
4.4	<b>Analisis</b> Bilangan Responden Mengikut <b>Aliran</b> Pengkhususan	85
4.5	<b>Analisis</b> Bilangan Responden Mengikut Status Perkahwinan	85
4.6	<b>Analisis</b> Bilangan Responden Mengikut <b>Bangsa</b>	86
4.7	<b>Analisis</b> Bilangan Responden Mengikut Umur	87
4.8	<b>Analisis</b> Bilangan Responden Mengikut Pengalaman Mengajar	88
4.9	<b>Analisis</b> Bilangan Responden Mengikut <b>Lama</b> Bertugas	89
4.10	<b>Analisis</b> Bilangan Responden Mengikut Sekolah	90
4.11	Pekali Pertalian Pearson Di antara Stail Kepimpinan Dan Motivasi	93
4.12	Ujian-t Tahap Motivasi Mengikut Jantina	99
4.13	Ujian-t Tahap Motivasi Mengikut Kategori Perkhidmatan	
4.14	Ujian-t Tahap Motivasi Mengikut <b>Aliran</b> Pengkhususan	99
4.15	Ujian-t Tahap Motivasi Mengikut Tahap <b>Perkahwinan</b>	100
4.16	Kumpulan Guru Mengikut <b>Bangsa</b> Yang Dikelompokkan	101
4.17	Ujian-t Tahap Motivasi Mengikut <b>Bangsa</b>	102
4.18	Kumpulan Guru Mengikut Umur Yang Dikelompokkan	103
4.19	<b>Analisis</b> Varians Tahap Motivasi Mengikut Umur	104
4.20	Kumpulan Guru Mengikut Pengalaman Yang Dikelompokkan	105
4.21	<b>Analisis</b> Varians Tahap Motivasi Mengikut Pengalaman	106
4.22	Kumpulan Guru Mengikut <b>Lama</b> Mengajar	107
4.23	<b>Analisis</b> Varians Tahap Motivasi Mengikut <b>Lama</b> Bertugas	108
4.24	Kumpulan Guru Mengikut Sekolah	110
4.25	<b>Analisis</b> Varians Tahap Motivasi Mengikut Sekolah	111
5.1	Pekali Pearson Stail Kepimpinan Dengan Motivasi	115

## SENARAI RAJAH

- 1        Grid Pengurusan
- 2        **Teori** Kepimpinan Situasi
- 3        **Pilihan Gaya** Kepimpinan

## **BAB 1**

### **PERMASALAHAN PENYELIDIKAN**

#### **1.1 PENDAHULUAN**

Kepimpinan adalah satu proses penting dalam kehidupan bermasyarakat dan berorganisasi. Melalui proses ini matlamat utama sesebuah organisasi atau masyarakat dapat dicapai sepenuhnya. Kesedaran tentang pentingnya proses kepimpinan ini mencetuskan pelancaran kempen 'Kepimpinan Melalui Teladan' pada 19hb. Mac, 1983. Sejak itu seruan-seruan mengenai nilai-nilai kepimpinan yang unggul dan berkesan disemarakkan seperti nilai-nilai kepimpinan yang bersih, cekap dan amanah. Nilai unggul kepimpinan yang hendak dicapai itu ialah sifat-sifat rajin, bekerjasama, tidak mementingkan diri sendiri, bertanggungjawab dan berusaha memperbaiki pencapaian dan mutu kerja pekerja-pekerja (Ismail, 1983).

Dalam usaha untuk mengejar dan mencapai kecemerlangan pendidikan, kepimpinan pengetua sering dilihat sebagai fokus utama.

The contents of  
the thesis is for  
internal user  
only

## BIBLIOGRAFI:

- Abdul Shukor Abdullah (1987). Motivasi Dalam Masyarakat Sekolah - teori dan pendekatan. Jurnal Kementerian Pendidikan Malaysia Jilid 31 (70): 17-24.
- Abdul Shukor Abdullah (1991). Pengurusan Organisasi -perspektif pemikiran dan teori. Kuala Lumpur : **Dewan Bahasa** dan Pustaka.
- Abraham, M.F. (1974). Dynamics of Leadership in village India. Allahabad: The Leadership Press.
- Adair, J, (1989). The Action - Centered Leader. Petaling **Jaya** : Pelanduk Publication.
- Ahmad Hisham Ismail**, Ratnawi Asraf dan Rosnani **Hashim** (1990). Faktor-faktor menyumbangkan kepada peningkatan kemahiran sekolah-sekolah: Kajian kes. Kertas kerja yang dibentangkan di Seminar Latihan Mengajar Antara Universiti Kali ke-7 pada 3-5 Januari 1991. Anjuran Jawatan Kuasa Latihan Mengajar Antara Universiti (JKLMAU) dan Jabatan Pendidikan Universiti Islam Antarabangsa.
- Ahmad Mahdzan Ayob**, (1991). Kaedah Penyelidikan sosioekonomi: suatu pengenalan. Kuala Lumpur: **Dewan Bahasa dan Pustaka**.
- Aishah Abdul Rahman, (1983). Hubungan antara persepsi Terhadap Tingkah laku Kepimpinan Dengan Sikap Terhadap Pembangunan. Kajian Kes Di Kalangan Peneroka-peneroka sebuah Rancangan FELDA di Kedah. Latihan Ilmiah yang tidak diterbitkan. **Bangi**, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Alias **Muda**. (1981). **Gaya** Kepimpinan, Tingkat Kepuasan Pekerja-Pekerja Dan Hubungannya. Kajian Kes di Pejabat **RISDA** Negeri Terengganu. Latihan Ilmiah yang Tidak Diterbitkan **Bangi**, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Aminudin Mohd Yusof (1990). Kepimpinan: Siri analisis psikologi. Kuala Lumpur: **Dewan Bahasa** dan Pustaka.
- Aminudin Mohd. **Yusof**. (1992). Tingkah laku pemimpin: Faktor wujudnya dan sumbangannya kepada keberkesanan kepimpinan. Tesis Doktor Falsafah: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Arygris (1957). Personalitv and organisation; The Conflict Between Svstem and The Individual. New York: Harper and Row.

- Atkinson, J.W. & Birch, D. (1978). An Introduction to Motivation. Ed. ke-2. New-York: D. Van Norstrand Company.
- Atkinson, J.W.(1964). An Introduction To Motivasion. New York: Van Norstrand Reinhold.
- Bailey, K.D. (1984). Kaedah Penyelidikan Sosial. Terjemahan **Hashim Awang**. Kuala Lumpur: **Dewan** Bahasa dan Pustaka.
- Baker, Philip, C. (1979). The Relationship of The Principal's Leadership style and job Satisfaction of Teacher. Dissertation Abstracts International, 40, (6), 3004.
- Blake, R. & J. Mouton (1978). The **Managerial** Grid. Dallas: Gulf Publ.
- Bolman, L. & Deal, T.E. (1984). Modem **approaches** to understandina and **managing** **organization**. San Francisco: Jossey-Bass California. California: Goodyear Publishing Co. Inc.
- Castaneda, M. & Nahavandi, A. (1991). Link of Manager behavior to supervisor performance rating and superdinate satisfaction. Group & organization studies: An International Journal (16): 357-366.
- Cates, W.M. (1990). Panduan **Amali** untuk Penvelidikan Pendidikan. Terjemahan Syarahom Abdullah. Kuala Lumpur: **Dewan** Bahasa dan Pustaka.
- Cummings, L.L., Schwab, D.P. (1973). Performance in **Organization** **Determiniants** and Appraisal. New Jersey: Scott Froshman & Co.
- Douglas McGregor (1960). The Human Side Of Enterprise. McGraw-Hill Book Co.
- Everett, G.B. (1988). A Study Of Relationship between the Principal's Leadership style and the level of Motivation of Teaching Staff. Disertai Ed. D. Tennessee State University. Abstracts. Dissertation Abstracts International 51 (02A): 357.
- Fiedler, F.E. (1967). A Theory Of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Fleishman, E.A. (1973). Twenty Years Of Consideration and structure dalam E.A. Fleishman & J.G. Hunt, Current Development in The Studv of Leadership. Southern Illinois: University Press.

- Fox, W.M. 1986. Teacher Motivation. Kertas kerja yang dibentangkan di the 11th. Annual Conference Of the National council of states on Inservices Education, Nashville, TN. **pada** 21-25 November. Dokumen ERIC. NO. ED 275677.
- Freedman, A. (1968). The Relationship of Leader Behavior, Teachers sense of power, Absence Behavior and Other Selected Variabals. Dissersation Abstracts International 29, (3), 775A.
- Habibah** Eiias (1991). Kesan Latihan Motivasi Ke Atas Pencapaian Pelajar-pelajar Universiti Tesis Doktor Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Hail, G., Rutherford, W.L., Hord, S.M., & Huiing, L.L. (1984). **Effecs** of three principal styles on school inprovment. Educational Leadership 41 (5) :22-29.
- Haipin, **A.W** (1 957). Manual For The Leader Behavior Descri ption Questionnaire Columbus, Ohio: The Ohio State University.
- Haipin, A.W (1966). Theorv and Research in Administration. New York: **McMillan** Co.
- Hanafi Kamal (1990). Impiikasi beberapa teori kepada kepimpinan di sekoiah. Suara Pendidik 13-14 (3 & 4): 28-32.
- Handoko, T.H (1984). Management. Yogyakarta: Pencetakan BPFE.
- Hemphill, J.K. (1974). Leader Behavior Associated with The Administrative Reputation of College Departments. Journal Education Psychology, 46, (7), 385-401.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1993). Manaaement of Oroanizational behavior Utiizina human resources. (6th ed.). **Englewood** Cliffs. New Jersey: Prentice-Hail.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1977). Management of Oroanizational Behavior: Utiizina Human Resources. (3 rd. ed.). Engiewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hail.
- Herzberg, F. (1966). Work and the Nature of Man. New York: World PublishingCo.
- Hoy, WK & Miskei, C. G.(1991).Educational Administration : theory, research and practise, Fourth Edition. Singapore :**McGraw-Hill** Inc.



- Hussein Mahmood (1993). Kepimpinan dan Keberkesanan sekolah. Kuala Lumpur: **Dewan** Bahasa dan Pustaka.
- Ibrahim **Mamat** (1993). Kepimpinan Sekolah - Teori untuk praktis. Kuala Lumpur: Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.
- Ismail **Awang**. (1982). Kepimpinan yang boleh diteladani. **Dewan** Masvarakat. 22, (7). 38-29.
- Jaafar Muhamad. (1991). Asas Pennuruan. Kuala Lumpur: **Fajar** Bakti Sdn Bhd.
- Jabnoun**, N (1994). Islam and manaoement. Kuala Lumpur: Institut Kajian Dasar.
- Jaccard, J and Becker, M.A. (1983). Statistic For The Behavioral Science. California: **Madworth** Publishing Co.
- Jemaah **Nazir** Sekolah Persekutuan (1988). Laporan Pemeriksaan Rombongan Sekolah-sekofah menenoah tahun 1988. Kuala Lumpur.
- Juhaty **Ali** dan Ishak Ismail (1992). Prinsio Dan Amalan Penaurusan. Kuala Lumpur : **Dewan Bahasa** dan Pustaka.
- Jwaideh, A.R., (1984). "The principal as a **facilitatos** of change," Educational Harizon. **63(1)**, hlm. 9-l 5.
- Kerr,s**. Filley, A.C., House, R.J. (1971). Relation of Leader Consideration and initiating structure to rand D subordinates satisfaction. Administrative science Quaterty. **16**, (1 ), 19-30.
- Kolb, **D.A** & Boyatzis, R.E. 1979. On the dynamics of the helping relationship. Dlm. Kolb, D.A., **Rubin**, I.N., & McIntyre, J.M. (pnyt.). Organizational Psychology:a book of readinas. Ed. ke-3: **303-319**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Lenenberg, F.C. & Ornstein, A.C. (1991). Educational **Administration**-concepts and **prantices**. California: Wadsworth Publishing Company.
- Maehr, M.L., Midgley, C., & Urdan, T, (1992). School Leader as Motivator. Educational Administration Quarterly **28** (3): 41 O-429.
- Maslow**, A.H. (1954). Motivation and Personalitv. New York: Harper & Row, Publishers, Inc.
- Maslow**, A.H. (1970). Motivation and Personalitv. Ed. ke-2. New York: Harper &

Row, Publisher, Inc.

Mc Gregor, D. (1984). Aspek Kemanusiaan Dalam Perusahaan. Terjemahan Hasan Ahmad. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Mc Kaig, T.E. (1980). The relationship of principal leadership behavior & Faculty motivation in selected Indiana middle/junior high school. Disertai Ed.D. Ball State University. Abstrak. Dissertation Abstracts International **41 (08A)**: 3358.

Mc. Clelland, D.C. (1981). The Achievina Society. New York: The Free Press.

Mehrabian, A. & Bank, L. (1978). A Questionaire Measure Of Individual Differences In Achievina Tendency. **Educational and Psychological** **38 (2)**: 475-478.

Mohd Daud Hamzah (1990). Doronaan dan Pembelaian. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Mohd Majid Konting, (1993). Kaedah Penvelidikan Pendidikan. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Mohd Zin Sham & Faridah Abu Hassan, (1989). Beban Tugas Pengetua, Penolana Kanan dan Penvelia Petang. Satu kailan ringkas. Jumal Guru 1: 42-45.

Mohd. Shahwahid Hj. Othman. (1991). Pengurusan organisasi Dari Pespektif Islam. Persatuan siswazah Islam UPM, Selangor.

Morgon, C.T. (1974). A Brief Introduction to Psychology. Toronto: Mc Graw-Hill Inc.

Okezie, J., Nwaobasi (1981). Relationship Between Administrative Managment System, selected Demographic variables nad level of job satisfaction: An Analysis of Principals Teacher Perception. Dissertation Abstracts International, **43**, (I), 38A.

Paul Hersey Renneth H. Blanchard (1882). Manaaement Of Organizational Behavior Utilizing Human Resources (Fourth Edition). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Perhla, R.J., (1988). The relationship between teacher motivation, commitment and performance among parochial scool teachers. Disertasi Ed.D. University of Miami. Abstrak. Dissertation Abstracts International **47 (06A)** : 1983.

- Razali Mat Zin (1991). Kepimpinan Dalam Pennurusan. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd.
- Rebore, R. M., (1982). Personnel Administration ni Education: A Manaament Approach. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Ress, R.T., Karma, J.G. (1980). Personnel HumanRecource Manaament. New York: Richard D. Irwin Inc.
- Riordan, B. J. (1987). The Relationship of teacher nitemal work motivation, principal leadership styles and cognitive achievement in elementary school . Disertai Ph.D. Gerrgia States University-college of education, Atlanata, Georgia.
- Robiah Sidin (1989). Asas Pentadbiran Pendidikan. Kuala Lumpur: Pustaka Cipta Sdn. Bhd.
- Roscoe, J.T. (1975). Fundamental Research Statistics for the Behavioral Science. Florida:
- Rosenberg, J. (1988). An exploratory study of coaching on team climate, achievement motivation, and performance ni women's gymnastics. Disertai Ed.D. Temple University Abstrak. Dissertation Abstrata International **49 (09A)**: 2581.
- Rosenblum (1980). The Of Principal In Change. The teacher corps Example, Cambridge.
- Saavedra, B.M. (1990). Effects of Principal behaviors moderated by teacher needs on teacher motivation, satisfaction, and commitment to leader. Disertasi Ph.D. New **Maxico** State University.
- Sederberg, C.H. & Clark, S.M. (1990). Motivation and organizational incentives for high vitality teachers: a qualitative **perspective**. Journal of Research and Development in Education **24 (1)**:6-13
- Silver, P. (1982). Synthesis of research on teacher motivation. Educational Leadership **39** (7): 551-554.
- Stephen P. **Robbins** (1993). Organizational Behavior, Sixth Edition. Prentice-Hall International Inc.
- Stogdill, R. (1974). Hand book of Leadership. New York: The Free Press.
- Stoner **J.A.F** and Winkel, C (1985). Managment. Prentice-Hall Inc.

- Szilagyi, A. D., **Wallance**, J. Jr. (1980). Organizational Behavior and Performance.
- Tannenbaum, R. dan W Schimdt (1958). How To Choose A LeadershiPattern. Harvard Bussiness Review. Mar-April.
- Thaddeus, J. (1979). The Leader Behavior of Inner City nad outer city senior High School Principals: Expectations nad Perception of Teachers, Principals and Parents in New Orleans. Dissertation Abstracts International, **40**, ( ), 3039A.
- Thomas J. Petters & Robert H. Waterman Jr. (1982). In Search Of Excellence-Lesson From Amerika's Best-Run Leadership In Organizations Companies. New York: Harper and Row.
- Tomi**, V.E. (1985). Leadership and motivation: Perceived leadership style and perceived faculty need Satisfaction. Disertai Ed. D. The University of Akron.
- Uma Sekaran, (1992). Research Methods for business: A Skill Building Approach. Toronto: John Eiley & Sons, Inc.
- Unwick, L.F. (1965). Leadership in the Twientieth Century. London: Sir Isaac **Pitman & Sons Ltd**.
- Vroom, V.H. (1984). Work and Motivation, New York: John **Willey & son**.
- Woodcock, M., & Francis, D. (1993). Penaurus tanpa hambatan: Suatu panduan Praktis bagi kemaiuan diri. Kuala Lumpur: **Dewan Bahasa dan Pustaka**.
- Wrightsmann, L.S. (1981). Social **Pcychology** in the 80. California **Brooks/cote** Publishing Company.
- Yukl, **G.A** (1989). Leadership In **Organization** (Second Edition). Englewood Cliff, New Jersey: Prentice-Hall.
- Yulk**, G. (1971). Toward A Behavioral Theory of Leadership. Organizational Behavior and Human **Performance**, **6**, (4), 414440.
- Yusof Ismail. (1991). Mengurus secara Islam: Model dan prinsip-prinsip **pengurusan** Islam bagi individu dan **organisasi**. Kuala Lumpur: A.S. Noordeen.
- Zaidatul Akmaliah Lope Pihie (1989). Pentadbiran Pendidikan. Kuala Lumpur: Fajar Bakti.